

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

Разработка программы адаптации персонала в ООО «Кинолюкс»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова

Исполнитель:
Глушкова Анастасия Валерьевна
обучающийся группы
СПИК-1403z

Научный руководитель:
Воробьева Ирина
Владимировна, кандидат
психологических наук, доцент,
доцент кафедры акмеологии и
психологии среды

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КИНОЛЮКС» | 6 |
| 1.1. Характеристика деятельности ООО «Кинолюкс» | 6 |
| 1.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Кинолюкс» г. Югорск | 9 |
| 1.3. Теоретически обоснованный анализ проблемы адаптации персонала в ООО «Кинолюкс» | 15 |
| Выводы по 1 главе | 25 |
| ГЛАВА II. ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КИНОЛЮКС» | 27 |
| 2.1. Разработка программы адаптации персонала в ООО «Кинолюкс» | 27 |
| 2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации программы адаптации персонала в ООО «Кинолюкс» | 35 |
| 2.3. Обоснование социально-экономической эффективности разработки программы адаптации персонала в ООО «Кинолюкс» | 38 |
| Выводы по 2 главе | 44 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 46 |
| ГЛОССАРИЙ | 50 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ | 63 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1 | 70 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2 | 71 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 3 | 73 |

ВВЕДЕНИЕ

Целью дипломной работы является изучение адаптации на предприятии как одной из актуальных проблем в управлении персоналом, а так же разработка программы адаптации для данного предприятия с экономическим обоснованием.

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия. Несмотря на это, адаптационным мероприятиям в компании подчас уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения[44, с.80].

Важная часть при поступлении на работу – это суметь приспособиться, а иными словами адаптироваться под уже устроенный порядок. Необходимо "слиться" с коллективом и найти себя в этом месте.

Чтобы добиться желаемых результатов и не потерять сотрудника, компании очень важно разработать подходящую и до мелочей продуманную программу адаптации, чтобы сделать пребывание сотрудника на рабочем месте максимально комфортным.

Многие организации переманивают специалистов, тем самым поднимая свое предприятие на высший уровень, но приводя предыдущие в убыль. Такая политика стимулирует специалистов и поддерживает здоровую конкуренцию среди организаций.

Работа с персоналом на предприятии наиболее сложна и ей стоит уделять особое внимание. Помимо теоретических и практических навыков по непосредственной работе, сотрудник государственного органа обязан обладать и психологическими навыками[43].

Актуальность вопроса адаптации и кадровой политики обусловлена тем фактом, что адаптация напрямую влияет на решение сотрудника – оставаться ли на данной работе или искать новое место трудовой

детальности[53].

В связи с этим является необходимым определение сущности адаптации, описание ее как системы, определение направлений, этапов, изучение показателей оценки состояния работы по адаптации, разработка программ адаптации.

Проблема исследования – отсутствие программы адаптации ООО «Кинолюкс».

Цель работы заключается в анализе процесса адаптации персонала организации и управлении ним, а также разработке программы адаптации персонала ООО «Кинолюкс».

В рамках поставленной цели ставятся следующие задачи:

1. Теоретический анализ подхода к адаптации персонала организации;
2. Проведение оценки системы управления персоналом ООО «Кинолюкс»;
3. Разработка программы адаптации сотрудников ООО «Кинолюкс».
4. Обоснование программы с нормативно-правовой точки зрения.
5. Рассчитать экономическую эффективность введения программы адаптации на предприятии.

Объектом является адаптация персонала ООО «Кинолюкс».

Предметом является разработка программы адаптации ООО «Кинолюкс».

Источниками информации служили учебная литература таких авторов, как Аширов Д.Н., Брагина З.В., Дудяшова В.П., Белокурова М.Е., Веснин В.Р., Герасимов Б.Н., Иванова - Швец Л.Н. и др.; материалы специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике; нормативно - законодательные акты государства,; научные статьи периодической литературы; статистические данные бухгалтерской и финансовой отчетности ООО «Кинолюкс».

Методической основой дипломной работы являются: общетеоретические, теоретические и практические методы научного познания. Методы индукции, дедукции, анализа и синтеза, сравнения, интуиции. При исследовании причинных связей применены методы традиционной логики. Количественный анализ сопровождается применением сравнительных характеристик, графиков и моделей[42,с.38].

Теоретическая значимость работы заключена в сборе информации об адаптации на предприятии в данный момент, выявления проблем, встречающихся при адаптации и внесения изменений и рекомендаций для их устранения.

Практическая значимость обусловлена необходимостью создания программы адаптации для сохранения корпоративного духа компании, снижения текучести кадров и увеличения прибыли в организации путем снижения ошибок сотрудников.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы, включающего 76 источников и 3 приложений. Работа иллюстрирована 10 таблицами и 6 рисунками. Общий объем работы 72 стр.

В 1 главе дана характеристика предприятия, анализирован списочный составы на предприятии. Выявлены и указаны проблемы, с которыми сталкивается персонал во время адаптации.

Во 2 главе предложена разработанная автором программа адаптации на основании выявленных проблем. Рассчитанный экономический эффект по предложенной программе имеет положительный итог.

В заключении отражены краткие итоги по проделанной работе.

ГЛАВА I. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КИНОЛЮКС»

1.1. Характеристика деятельности ООО «Кинолюкс»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Кинолюкс» было основано в июле 1997 года. Кинотеатр находится ХМАО-Югра г. Югорск, ул. Агиришская 11[62].

Компания является частным лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действующим законодательством РФ.

Миссия организации: Кинолюкс твой мир развлечений.

Кинотеатр имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и с указанием местонахождения. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему.

Услуги предоставляемые кинотеатром:

- Трансляция фильмов
- Аттракционы (аэрохоккей, две детские игровые комнаты, детские лошадки для катания, космический баскетбол, настольный футбол, игра Angry Birds, гироскутеры)
- Кафе, бар

Данный кинотеатр, имеет приятную атмосферу. Кинотеатр имеет уютные залы, просторное фойе с рекламными щитами и стендами, кафе «Блинчик – Мандаринчик» и консьерж - бар. В фойе каждое воскресенье проводятся детские мероприятия, каждый праздник по-своему уникален и имеет определенную тематику.

Вмещает в себя 3 кинозала:

Зал 1 имеет 101 посадочное место;

Зал 2 имеет 84 посадочных места;

Зал 3 имеет 109 посадочных мест.

Все три зала оборудованы новейшим оборудованием:

1. Три проектора фирмы CHRISIE с автоматической 3D линзой

2. Программное обеспечение проекторов осуществляется программой CineLister – DoremiCinema

3. Звук Dolby Digital Cinema

4. Процессор CP 750

В каждом из трех залов идет усиление звука до 800Вт, экран изогнут по типу IMAX, диагональ экранов примерно равна 10 м.

Так же кинотеатр использует различные виды рекламы. Рекламным пространством выступает фасад здания кинотеатра. Широко распространена реклама по радио, в Интернете, на официальном сайте кинотеатра, имеется группа в контакте там же можно посмотреть расписание сеансов. На официальном сайте есть возможность купить билет онлайн, есть стационарный телефон, по которому гости кинотеатра могут позвонить, задать интересующие их вопросы и забронировать места.

Каждый четверг в прокат выходят новые фильмы и мультфильмы. С выходом нового фильма меняется тематика рекламы. Реклама бывает в виде плакатов, которые развешаны по стенам кинотеатра, на стаканах попкорна и пластмассовых стаканах для напитков в баре. При выходе в прокат мультфильмов предусмотрена реклама, рассчитанная на детей в виде игрушек.

Возле кассы имеется два телевизионных монитора с рекламой и расписанием фильмов. Это небольшие ролики (трейлеры), с помощью которых зритель может понять, о чем приблизительно фильм и решить для себя стоит ли на него идти.

Организационная структура ООО «Кинолюкс» представлена на рисунке 1.



Рис. 1 – Организационная структура управления ООО «Кинолог»

Организационная структура управления ООО «Кинолог» является линейно-функциональной.

Линейно - функциональная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа[34, с.70].

Органами управления ООО «Кинолог» являются:

- Общее собрание участников Общества – высший орган;
- Генеральный директор – единоличный исполнительный орган.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников Общества.

Таким образом, автор делает вывод, что компания «Кинолог», является крупной компанией нашего города.

Несомненно, работа компании напрямую связана с системой управления на предприятии, контролем работы сотрудников, их отдачей и

качеством выполненной работы. Поэтому система адаптации на предприятии играет ключевую роль.

1.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Кинолюкс»

ООО «Кинолюкс» не имеет отдела кадров в непосредственной близости. Головной офис компании расположен в городе Каменск-Уральский.

Такая отдаленность сказывалась не только на текучести кадров, но и на образовательном уровне персонала.

Аттестации персонала не проводились. Внедрение новых правил происходило посредством лекций на собрании всего персонала, что ни коем образом не гарантировало стопроцентную усвояемость и понимание. Отсюда следовало увеличение числа ошибок в работе персонала, а именно менеджеров кассы, работавших в программе.

Автор акцентирует внимание на том, что аттестация сотрудников является необходимым элементом в управлении персоналом и позволяет произвести оценку специалистов для поощрения и обеспечивает надлежащее управление и продвижение сотрудников в организации.

На основании результатов аттестации повышается квалификационный уровень персонала, рассматривается вопрос о повышенной надбавке к основной заработной плате за квалификацию, либо, наоборот, о мерах наказания.

При формировании годового бюджета в него должен включаться и бюджет на обучение сотрудников с определенной периодичностью, для повышения знаний сотрудников. Такая мера просто необходима в компании.

Подбор кадров производился по следующим основным критериям: уровень образования, послужной список и личные характеристики[48,с.25].

При собеседовании сотрудникам разъяснялись основные должностные обязанности и требования, предъявляемые к специалистам. При заключении трудовых договоров оговаривался испытательный срок.

Работа по поиску кадров проводится системно и целенаправленно, используя при этом следующие методы:[57]

- а) через СМИ;
- б) личные связи;
- в) образовательные организации («вузы»).

Рассмотрим число сотрудников по гендерному признаку, на основании списочного состава сотрудников, без учета людей проходивших стажировку и находящихся в декретном отпуске, но с включением в состав людей, находящихся в больничных и ежегодных отпусках (рисунок 2).

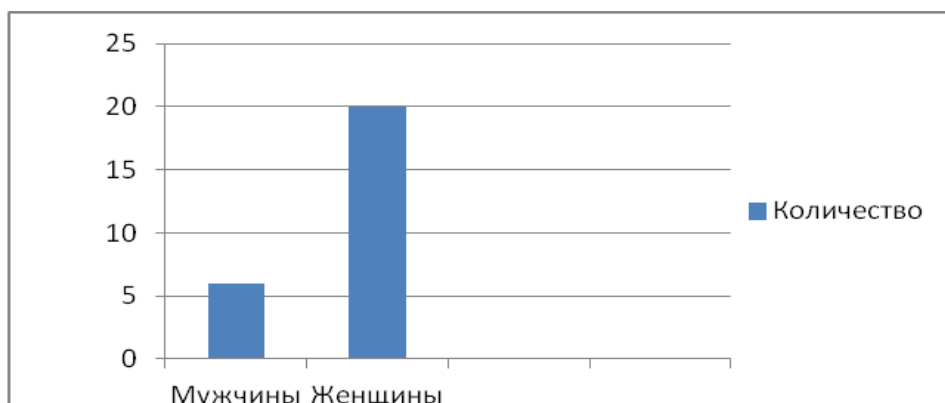


Рис. 2. Списочный состав персонала

Из рисунка видно преобладание женского пола в составе персонала, в количестве 20 человек. Мужчин на предприятии находятся 5 человек, это обусловлено отсутствием привлекательности работы со стороны мужского пола и отсутствием сложно-выполнимых работ, связанных с подъемом грузов или охраной.

Рассмотрим распределение сотрудников по возрастной категории (рисунок 3)



Рис. 3. Распределение сотрудников по возрастной категории

Данные рисунки свидетельствуют о наличие разновозрастной категории персонала. От самого раннего возраста 18 лет до свыше 60-пенсионного возраста. Преобладает возрастной контингент от 25 до 25 лет.

Такой важный показатель должен учитываться при разработке специальных условий труда и напряженности. Наличие необходимых перерывов для отдыха, питания. Должны соблюдаться санитарно-гигиенические условия труда[61].

На основе того же списочного состава изучим и графически представим наличие образования в организации у сотрудников (рисунок 4)



Рис. 4. Наличие образования у сотрудников ООО «Киноплюкс»

Наблюдается тенденция к увеличению уровня образования сотрудников (28% повышают свой образовательный уровень). Большой уровень сотрудников с наличием высшего образования, более половины.

Рассмотрим динамику численности работников ООО «Кинолог» в период с 2016 г. по 2018 г. (таблица 1).

Таблица 1. Динамика численности работников ООО «Кинолог»

| Показатель | 2016 | 2017 | 2018 | Отклонение 2018г к 2016г | Динамика, % |
|-----------------------------|------|------|------|--------------------------------|----------------|
| Общая численность персонала | 26 | 23 | 26 | 0 | 100 |
| из них: | | | | | |
| Руководители | 4 | 4 | 4 | 0 | 100 |
| Технические работники | 11 | 12 | 14 | 3 | 127,3 |
| Специалисты | 6 | 8 | 8 | 2 | 133 |

Как свидетельствуют данные, приведенные в таблице 1 общая численность работников ООО «Кинолог» в анализируемый период произошел набор персонала на технические должности.

Рассмотрим динамику кадров на ООО «Кинолог» в период с 2016 г. по 2018 г., основываясь на данных, представленных в таблице 2.

Как свидетельствуют данные таблицы, по ООО «Кинолог» количество принятых работников по годам распределилось следующим образом: в 2016 г. – 2 чел., или 8,33% к общей численности работников, в 2017 году аналогично 2016, в 2018 г. – 5 чел., или 19,23% к общей численности работников.

Таблица 2. Движение кадров ООО «Кинолюкс»

| Показатель | 2016 | | 2017 | | 2018 | | Отклоне- ние | Динами ка, % |
|-----------------------------|------|-------|------|------|------|-------|-----------------|-----------------|
| | чел | % | чел | % | чел | % | | |
| Общая численность персонала | 26 | 100 | 23 | 100 | 26 | 100 | 0 | 100 |
| из них: | | | | | | | | |
| Принято | 2 | 8,33 | 2 | 8,33 | 5 | 19,23 | 3 | 250 |
| Уволено | 3 | 11,54 | 1 | 4,17 | 3 | 11,54 | 0 | 100 |

Количество уволенных работников по ООО «Кинолюкс» за период составило: в 2016 г. – 3 чел., в 2017 г. – 1 чел., или 4,17%, в 2018 г. – 3 чел., или 11,54% к общей численности работников. При этом разница в количестве уволенных за период составила 0 чел.

Следует отметить, что в анализируемый период увольнение всех работников происходило по собственному желанию, что было связано с переходом в аналогичную сферу деятельности на более высокооплачиваемый уровень. К сожалению, большую текучесть документально подтвердить сложно, так как люди уходили с работы не успев заключить договор, об этом упоминается в проблемах адаптации.

Рассмотрим структуру персонала ООО «Кинолюкс» (таблица 3)

Таблица 3. Структура персонала ООО «Кинолюкс»

| Показатель | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|-----------------------------|------|---|------|---|------|---|
| | Чел. | % | чел. | % | чел | % |
| Общая численность персонала | 24 | | 24 | | 26 | |
| из них: | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------|----|------|----|------|----|------|
| Руководители | 4 | 16,7 | 4 | 16,7 | 4 | 15,4 |
| Технические работники | 11 | 50,0 | 12 | 50,0 | 14 | 53,8 |
| Специалисты | 8 | 33,3 | 8 | 33,3 | 8 | 30,8 |

Таким образом, в структуре персонала ООО «Кинолюкс»наибольший удельный вес занимают технические работники. Их численность возросла в 2018 на 3,8% и составила 14 человек.

Приведем расчет производительности труда работников ООО «Кинолюкс» за 2017-2018 годы (таблица 4.).

Таблица 4. Анализ производительности труда ООО «Кинолюкс»

| Показатель | Ед. изм. | 2016 | 2017 | 2018 | Отклонение (+, -) | Динамика, % |
|--|----------|-------|-------|-------|-------------------|-------------|
| Выручка | млн. руб | 564,4 | 316,1 | 472,5 | -88,9 | 83,7 |
| Среднесписочная численность работников | чел | 26 | 24 | 26 | 0 | 100 |
| Выручка на одного работника | млн. руб | 21,7 | 13,17 | 18,17 | -3,5 | 83,7 |

Выручка в период с 2016 по 2018 годы снизилась на 88,9 млн.рублей или 89,7%, а производительность труда за этот же период снизилась на 3,5 млн.рублей или 83,7%.

Основываясь на анализируемых данных, автор заметил снижение прибыли в компании и спаде производительности труда.

Последствием таких данных служат текучесть кадров и ошибки в работе персонала.

1.3. Теоретически обоснованный анализ проблемы адаптации персонала в ООО «Кинолюкс»

Адаптация в ООО «Кинолюкс» как процесс характеризуется определенной продолжительностью.

Адаптация — процесс, протекающий постоянно по мере изменения факторов внешней и внутренней среды трудовой деятельности работника. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места[25, с.78].

Адаптация на рабочем месте подразделяется на два вида:

1. Первичная: при вступлении молодых кадров, выпускников учебных заведений, впервые в организацию.
2. Вторичная: приход нового специалиста с опытом в уже сформировавшийся коллектив, либо смена должности при повышении;

Составными элементами адаптации служат:

— психофизиологическая адаптация — приспособление к условиям труда и отдыха на рабочем месте.

Основные проблемы при таком виде адаптации это возможность превышения полномочий руководителя предприятия в отношении сотрудников в своих интересах, а не в интересах специфики самой работы. Проблемы состояния здоровья сотрудника, защитная реакция организма на внешние факторы окружающей среды, температуры помещения или улицы, освещённость, загазованность, шум и т.д.[5,с.125].

— социально—психологическая адаптация— привыкание специалиста к новому коллективу, руководству, особенностям корпоративной культуры.

В данном виде можно выделить проблемы несогласия в убеждениях и принципах специалиста общему стилю общения в коллективе, манера общения и обращения к руководству, возможность свободного общения в рабочее время, разрешённые темы для обсуждения в рабочее время.

— профессиональная адаптация— соответствие (при необходимости — переквалификация) трудовых качеств нового сотрудника, его знаний и умений, опыта для эффективной деятельности на предприятии. Возникающие проблемы в данном виде сведены к несоответствию норм оплаты труда, по окончании обучения, ожиданиям, оплата сверхурочных работ, компенсаций, наличие социальной программы, социальный пакет, организация питания и наличие обучения за счет предприятия.

—организационная адаптация—ознакомление нового сотрудника со структурой компании, служебной иерархией, внутреннем распорядком. Усвоение норм и правил поведения в коллективе и на рабочем месте. Проблемами могут послужить непринятие ценностей организации, не разделение норм поведения, наличие места для курения, принятия пищи, вещевой ящик, время прихода/ухода с рабочего места.

В кадровой политике существует такой термин, как предел адаптации. При определении сроков адаптации (и, возможно, при наличии причиненного ущерба) в качестве точки отсчета завершения ее как процесса, возможны использования необходимых четких количественных и качественных показателей, которые, с вою очередь, характеризуют необходимые стороны адаптации[24,132].

Доступ к внутренним базам данных компании, а также к внутренней отчетности компании за несколько лет позволил собрать необходимые данные об основных показателях, связанных с процессом обучения и, в частности, адаптации сотрудников, а также проанализировать текучесть кадров относительно стажа сотрудников, а также указания причин увольнения за несколько отчетных периодов. Как оказалось, 34% от общего количества уволившихся составляют люди, проработавшие в компании менее

3 месяцев, еще 22% - сотрудники со стажем работы в компании до 1 года (рис.5). Это означает, что сотрудники не прошли адаптационный период, а значит, компании требуется совершенствование существующей системы адаптации[63]

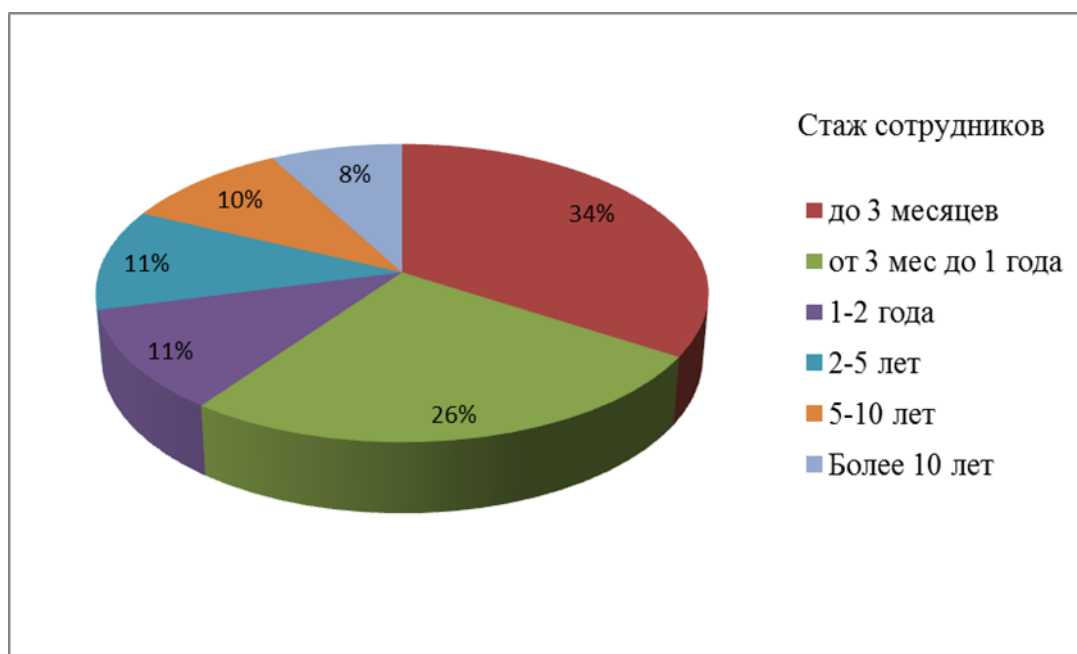


Рис. 5. Стаж уволенных/уволившихся сотрудников

Далее автором были проанализированы данные о причинах, которые указывают сотрудники, проработавшие в ООО «Кинолюкс» менее 1 года, при процессе увольнения по собственному желанию. Анализ данных представлен на рис. 6.

Таким образом, оказалось, что большая часть сотрудников увольняется из-за напряженной работы: монотонности деятельности, неподходящего графика и высокой интенсивности работы, вследствие которой сотрудники чувствуют себя уставшими и не могут продолжать работать.

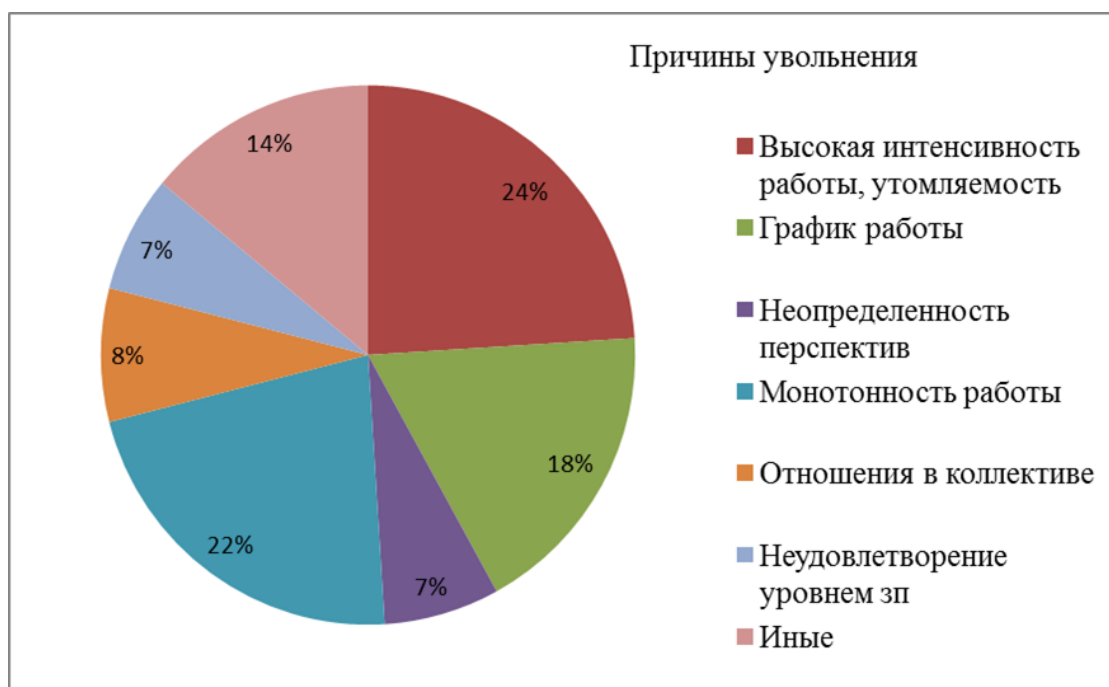


Рис. 6. Причины увольнения сотрудников со стажем работы менее 1 года

Преобладание уволившихся из-за утомляемости сотрудников говорит о том, что они не были готовы к такому труду, прежде всего, физиологически, а следовательно, остро встает вопрос о прохождении таким сотрудником психофизиологической адаптации. Возможно, компания не уделяет достаточного внимания данному типу адаптации.

— объективные показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда[19,с.325]; Количественные данные представлены в таблице 5.

Таблица 5. Анализ успешности прохождения адаптации

| Показатель | Абс. кол-во, чел. | Отн. кол-во, % |
|--|-------------------|----------------|
| 1. Количество работников, у которых 80% показателей получили оценку «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки | 5 | 71,43 |
| 2. Количество прошедших испытательный срок | 10 | 95,24 |
| 3. Количество уволенных среди адаптированных сотрудников | 2 | 19,05 |
| 4. Соответствие 80% фактических задач запланированным. | 9 | 85,71 |

| | | |
|---|---|-------|
| 5. Количество работников, успешно прошедших социально-психологическую адаптацию | 7 | 66,67 |
| 6. Показатель «Взаимоотношения в коллективе» оценен на «Хорошо» или «Отлично» | 7 | 71,43 |

Можно сделать вывод, что показатели оценки достаточно высоки и находятся на приличном уровне, благодаря этому задания, запланированные на испытательный срок тоже высоки; даже не смотря на то, что количество сотрудников, кто прошел испытательный срок велико, часть их них не продолжили работу, а уволились; важная часть адаптации- социально-психологическая находится на достаточно низком уровне и требует особого внимания.

— субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом[19,с.330].

Автор провел интервью непосредственно с одним из новых сотрудников ООО «Кинологикс». В роли респондента выступила девушка 22 лет, недавно вступившая в должность кассира.

Из интервью было выявлено, что компания действительно не проводит никаких мероприятий, направленных на психофизиологическую адаптацию сотрудницы. Стоит заметить, что должность кассира требует особого внимания при работе с документами и Программным обеспечением, и людям, пришедшим в ООО «Кинологикс», на начальных этапах сложно работать с такими большими объемами информации, вследствие чего у сотрудников возникают ошибки.

Другим интересным открытием стало то, что сотруднице не были разъяснены особенности начисления заработной платы в то время, как одним из основных пунктов программы адаптации является информирование новичков о способе начисления их заработной платы и возможностях получения дополнительных премий. Следовательно, формально прописанные в программе нормы адаптации на практике выполняются не всегда. Таким образом, фактически уровень экономической адаптации сотрудников также

является достаточно низким [32].

Однако в ходе того же интервью был выявлен и тот факт, что компания не уделяет большое внимание профессиональной и организационно-административной части адаптации. Все мероприятия, касающиеся приобретения профессиональных знаний и навыков, а также информирования новых сотрудников об устройстве ООО «Кинолюкс», требованиях к ним и т.д., не прописаны в программе адаптации сотрудников, не были проведены с новичком на практике, а впоследствии оценены их наставником и непосредственным руководителем.

Таким образом, можно говорить о том, что профессиональной и организационно-административной адаптации внимание уделяется только на «бумаге».

Главной определяющей успешного функционирования ООО " Кинолюкс" определяется не только количество персонала, но и уровень его профессионализма, компетентности, соответствия уровня подготовки и знаний занимаемой должности.

Для компании, в первую очередь, важно нахождение решения вопроса о постоянном усовершенствовании структуры персонала.

Персонал должен отчетливо понимать цели и задачи организации, уметь верно и без материальных и духовных затрат принимать решения в силу своей занимаемой должности [10,с.119].

Для такого результата важно снизить текучесть кадров на предприятии.

Этому может, в первую очередь, способствовать грамотно разработанный процесс адаптации. Ведь он может протекать сложно и вызывать ряд проблем.

Каждый человек, приходя на новое место работы, желает " стать своим" с коллегами, слиться с коллективом в единый механизм. Ему должно быть комфортно возвращаться на свое место работы изо дня в день.

Процесс адаптации очень трудоемкий и является основной составляющей процесса управления [40,с.552].

Адаптироваться могут не только новые сотрудники на предприятии, а так же те, кто занимает новую должность в организации в пределах ротации предприятия.

Поиск новых сотрудников и наем их на работу - это затратный процесс, который сопровождается затратами времени, материальной составляющей, а так же трудовой.

Организация заинтересована в приеме на работу на длительный срок.

Многие организации заинтересованы заполучить молодого специалиста, который достаточно хорошо усваивает новую информацию, быстро ориентируется в ситуации и находит решения проблем. Такие специалисты амбициозны, полны энергии и идей.

В таком роде сотрудниках виден потенциал. Они легко поддаются обучению, им не нужно перестраиваться. Первый опыт работы самый важный, самый увлекательный и интересный. Он запоминается сразу и отчетливо добивается до автоматизма.

Для людей с опытом работы адаптация не выделяется в определенный сегмент. Они достаточно быстро и четко перестраиваются и приспосабливаются на новой работе [45,с.112].

Для таких сотрудников существует лишь одного рода проблема, это слияние с новым, уже состоявшимся коллективом, возможно, с другими условиями труда.

При карьерной ротации люди адаптируются значительно эффективнее. Ими движет желание работать на результат, показать себя, установить свой определенный статус в обществе, увеличить свои профессиональные навыки и знания и повысить свой доход.

В современных условиях при прохождении адаптации выявляется ряд проблем, с которыми столкнулась организация:

1. Отсутствует программа адаптации специально устроенных под определенный вид - первичный или вторичный.
2. Нет оговоренного закрепленного списка людей, ответственных за

наставничество и адаптацию. Назначается любой свободный сотрудник на момент стажировки.

3. Отсутствие достаточного времени для предварительного знакомства с предприятием, его внутреннем распорядком, свобод, правил, Уставом, выделенными стандартами, отличающимися от других организаций. Все объясняется в первый день и очень быстро.

4. Нет обратной связи, без возможности отслеживания результатов прохождения адаптации.

5. Отсутствие разработанной системы поэтапного усложнения заданий на рабочем месте для сотрудника, что приводит к текучести кадров, а так же отсутствие специальных тренингов и программ по обучению сотрудников этикету и общению с посетителями. Работа при стрессовых ситуациях.

6. Отсутствие организации тимбилдингов и корпоративных мероприятий для создания комфортной обстановки в коллективе, для упразднения конфликтов в коллективе и образования малых групп общения, а не единого дружного коллектива, а так же отсутствие санитарно-гигиенических норм для персонала во время отдыха: наличие дивана в комнате досуга, настенного кондиционера и шкафа для хранения личных вещей сотрудников с закрывающимися на замок дверьми.

Так же, стоит отметить, что применяемые в компании способы оценки адаптированности сотрудников отражают оценку далеко не всех существующих видов адаптации. Компания уделяет большое внимание оценке уровня профессиональной и организационно-административной адаптации, в то время как психофизиологическая, санитарно-гигиеническая и социальная практически не оцениваются. Таким образом, нельзя делать точные выводы о том, насколько успешно новичок прошел адаптационный период. Сотрудники могут получить и усвоить требуемый набор профессиональных навыков, но вскоре уволиться по причине быстрой утомляемости или отсутствия чувства комфорта при нахождении в трудовом коллективе, а так же неорганизованной личной комнаты персонала для

отдыха; отсутствия доставки персонала домой в ночное время суток, в таких условиях сотрудники абсолютно не были адаптированы ни в физиологическом, ни в социальном плане [23,с.12].

Данный факт говорит о том, что компании следует разработать дополнительные критерии для более объективной оценки уровня эффективности программ адаптации, которые охватывали бы все виды адаптации, не концентрируясь на отдельно взятых компонентах.

Основными проблемами, возникающими при процессе адаптации сотрудников, являются слабая коммуникация внутри компании, а также низкий уровень осведомленности руководителей о тех или иных возможностях и требованиях по отношению к новичкам и непонимание ими важности адаптационного процесса [46,с.50].

В течение всего срока работы в отделе автор изнутри наблюдал за процессом обучения сотрудников, в частности, обращал внимание на мероприятия по адаптации сотрудников к новым должностям.

Так, в ходе участия в тренинге «Хочу быть наставником» автором была получена информация об основных проблемах, с которыми сталкиваются новички на рабочем месте и их наставники, когда пытаются объяснить технически сложную задачу [32,с.300].

Таким образом, оказалось, что большая часть сотрудников увольняется из-за напряженной работы: монотонности деятельности, неподходящего графика и высокой интенсивности работы, отсутствие комнаты отдыха и доставки домой в ночное время суток вследствие которой сотрудники чувствуют себя уставшими и не могут продолжать работать.

Для обоснования актуальности разработки новой технологии оценки эффективности адаптации в ООО «Кинолюкс» с последующей целью совершенствования системы адаптации автором были рассчитаны экономические потери от низкого уровня прохождения хотя бы одного из видов адаптации. Так как ранее было выяснено, что в компании существует

проблема относительно утомляемости сотрудников, автором была рассмотрена психофизиологическая адаптация.

Индикаторами низкого уровня данного типа адаптации являются ошибки новых сотрудников на рабочем месте [53,с.50].

Из интервью с начальником сектора развивающего обучения в ООО «Кинолюкс», автором были получены сведения о том, с какими проблемами сталкиваются не только новички, но и тренеры при реализации принятых в организации адаптации. В ходе того же интервью автором были определены категории наиболее частых ошибок, совершаемых новыми сотрудниками.

Таким образом, основные причины сложной адаптации для нанятых работников ООО «Кинолюкс» составляют ошибки, совершаемые ними:

- Ошибки в ведении документации (неверное указание дат, ошибки в написании билетов, замена букв и т.д.);
- Несоответствие стандартам сервиса (пренебрежительное отношение к клиенту);
- Оставление незакрытых клиентских сессий.

Часто эти ошибки совершаются из-за ослабления внимания сотрудника, повышенной утомляемости и действий «на автомате».

Следовательно, в ООО «Кинолюкс» требуется усовершенствование системы адаптации нанятого персонала с более опытным наставником во избежание морально-психологической трудности нового работника и сокращения ошибок при работе, которые очень сильно влияют на «вникаемость в работу».

Для более быстрого и легкого процесса адаптации в ООО "Кинолюкс", организации необходимо предложить, а затем внедрить программу адаптации для персонала, направленную на комфортное слияние сотрудника с остальными работающим составом в единый механизм[62].

Это могут быть:

- разъяснения руководителя своим сотрудникам о принятии нового специалиста на освободившуюся вакансию,

- подготовка рабочего места в соответствии с требуемым регламентом
- углубленное изучение специфики работы предприятия
- экскурсия по организации
- составление плана работы
- установка работ направленных на профессиональный и служебный рост специалиста.

Таким образом, выявив ряд проблем, с которыми сталкивается персонал при адаптации, автор доказал необходимость внедрения программы на предприятии.

Программа адаптации не только повысит работоспособность и производительность труда всего коллектива, но и значительно улучшат психологический климат в организации, позволяя постепенно привыкнуть людям друг к другу и научиться вместе сосуществовать.

Выводы по 1 главе

Адаптация в ООО «Кинолюкс» имеет свою состоявшуюся определенную продолжительность, и следовательно, имеет свое начало и окончание.

С позиций управления кадрами определение сроков адаптации имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации. При разборе видов адаптации, автор выявляет ряд существенных проблем в каждом виде. Такие проблемы исключать нельзя и стоит уделить им особое внимание.

В ряд проблем, изученных автором, вошли: быстрое и малоинформативное обучение, и изучение самого предприятия; отсутствие четко разработанной программы адаптации для разных видов сотрудников – тех, кто пришел впервые устраиваться на работу, и для тех, у кого есть опыт

работы; отсутствие специальных программ по обучению этикета и общения сотрудников с посетителями кинотеатра для более комфортного слияния с рабочей атмосферой и развития стрессоустойчивости; отсутствие тимбилдингов и корпоративной жизни коллектива; отсутствие программы наставничества, где были бы выделены ответственные люди за адаптацию; отсутствие обратной связи по прохождению адаптации; отсутствие обучения новичка и его экзаменации; отсутствие испытательного срока; наличие высокой утомляемости персонала за счет отсутствия санитарно-гигиенических норм;

Процесс адаптации в ООО «Кинолюкс» является важным элементом кадровой политики, который обязан развивать корпоративный дух на предприятии, и снижать уровень конфликтности в коллективе, повышая производительности труда для достижения высоких экономических результатов. Для достижения таких результатов необходимо создание программы адаптации[28,с.32].

ГЛАВА II. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ПО РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «КИНОЛЮКС»

2.1. Описание управленческого решения разработки программы адаптации персонала в ООО «Кинолюкс»

Автор, на основе вышеизложенных данных, предлагает создать и утвердить программу экспресс-адаптации - документ, в котором будут определены основные мероприятия, направленные на быструю и комфортную социально-психологическую адаптацию специалиста на рабочем месте, в соответствии с выполняемыми поручениями по трудовому договору. Пример программы представлен в табл. 6.

Таблица 6. Программа адаптации ООО «Кинолюкс»

| Проблема | Блок программы | Мероприятия | Ответственные лица | Сроки | Затраты (руб) |
|--|----------------|--|----------------------------------|----------------------------|---------------|
| Отсутствие разделения адаптации по ее видам (первичная; вторичная) | Оценочный блок | Первичное собеседование | Менеджер ОК, Руководитель отдела | До начала приема на работу | 0 |
| Ошибки в работе | Наставничество | Введение штатной единицы – наставника. | Менеджер ОК | 1-3 дня | 17000 |

| | | | | | |
|--|-------------------|--|--|------------|-------|
| Незнание внутренних локальных документов, плохая ориентация на предприятии | Ориентированность | Экскурсия по организации, рабочего места, знакомство с коллективом, изучение нормативно-правовых документов в организации; осведомленность продолжительностью рабочего дня и спецификой работы | Наставник, Менеджер ОК, Менеджер по охране труда | 1-2 недели | 0 |
| Нет программы обучения нового сотрудника | Обучение | Составление плана обучения сотрудника для постепенного усложнения задач, проведение тренингов, кейс – методов , лекции. | Менеджер ОК, Наставник | 2-3 недели | 28000 |
| Быстрая утомляемость, конфликты в коллективе | Адаптация | Введение материального поощрения на испытательный срок; создание комнаты досуга для сотрудников; развоз персонала до дома в ночное время суток; проведение | Руководитель организации, Руководители отдела, Менеджеры ОК, Наставник | 3 мес | 40000 |

| | | | | | |
|---|--------------------|--|--|---------------|-----|
| | | тимбилдингов в компаниях и корпоративных мероприятий. | | | |
| Увольнение сотрудника после адаптационно го периода | Функциональ ный | Проведение опроса сотрудника на предмет прохождения адаптационного периода и на возникшие сложности в этот период; опрос наставника; опрос руководителя; корректировка программы по полученным результатам. | Руководи- тель организации, Менеджер ОК | 1- 1,5года | 500 |

Экспресс-адаптация представляет собой ряд этапов, направленных на увеличение успешного прохождения адаптации, и усвоение должностных обязанностей в полном объеме[72].

Блок 1. Оценивание уровня подготовки нового специалиста.

При наличии другого опыта работы за плечами, процесс адаптации нового сотрудника пройдет во много раз быстрее и легче, нежели у человека, кто устраивается на работу впервые после образовательного учреждения.

Суть этапа не только знакомство с организацией, его назначением и функциональностью, с разъяснением должностных обязанностей, но и важная часть этапа - знакомство с коллективом и изучение индивидов поведения.

Блок 2. Наставничество.

Знакомство с наставником, уполномоченным внутренним Положением. Здесь происходит лично знакомство с обменом информации для средств связи (номер мобильного телефона, электронная почта).

Блок 3. Ориентированность

На данном этапе происходит непосредственное слияние теоретических знаний и умений с практическими способностями и навыками специалиста. Сотруднику "на деле" будет разъяснена и показана основная специфика работы и его непосредственная должностная обязанность, ориентированность на рабочем месте.

Здесь возможно применение лекций, экскурсий, практических заданий на рабочем месте[31]. Пример этапа представлен в таблице 7.

Таблица 7. Распределение обязанностей по ориентации

| Функции и мероприятия по ориентации | Обязанности | |
|---|-----------------------------------|--------------------------|
| | непосредственного руководителя | менеджер по персоналу |
| Составление программы ориентации | Выполняет | Ассистирует |
| Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами | Выполняет | Выполняет |
| Объяснение задач и требований, предъявляемых к работе | Выполняет | |
| Введение работника в рабочую группу | Выполняет | |
| Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников | Выполняет | |

Блок 4. Обучение сотрудника.

Здесь важно правильно организовать обучение новичка. Необходимо

постепенно усложнять задания, данные сотруднику для его плавного вхождения в рабочий процесс, что снизит адаптационный стресс. Здесь же должно происходить обучение персонала для общения с посетителями по общепринятым нормам; проверка на стрессоустойчивость и умение решать проблемные ситуации сложные задачи на рабочем месте.

Блок 5. Адаптация в действии.

На данном этапе происходит вступление сотрудника в должность и выполнение им своих прямых и непосредственных обязанностей. Тут ярко проявляются межличностные отношения в коллективе.

Руководству необходимо грамотно и вовремя отследить, как происходит процесс этого этапа, чтобы вовремя и грамотно среагировать и скорректировать, при необходимости, возникшую ситуацию.

Блок 6. Функционирование.

Данный этап является заключительным в процессе адаптации.

Он отражает усвоение и степень приспособленности специалиста к его должностным обязанностям, а так же к привыканию и слаженности в коллективе, сглаживанию межличностных отношений.

Данный этап самый долгий и трудоемкий. Занимает в среднем 1-1,5 года [42].

Чтобы проведенное исследование изучить всесторонне и увидеть все его грани, необходимо провести в организации следующие мероприятия:

- опрос руководителей, кто контролировал процесс адаптации и участвовал в нем непосредственно.
- анкетирование наставников закрепленных за новыми сотрудниками
- исследование опроса новых сотрудников, прошедших адаптацию

Данные результаты следует делить на несколько позиций и на их основе корректировать программу[70].

По предложенной программе адаптации на организации, автор спросил мнения у некоторых сотрудников о данном внедрении. Опрошено было 7

человек в смене, 4 из которых оказались новыми сотрудниками. Полученные данные автор соотнес в таблицу (таблица 8).

Таблица 8. Используемые программы адаптации и их оценка

| Программы адаптации | Ответ, чел | Оценка, чел | | |
|---|------------|-------------|--------------|----------------------|
| | | Эффективно | Неэффективно | Затрудняюсь ответить |
| Неформализованные | 7 | 2 | 3 | 2 |
| Формализованные: специально разработанные для конкретных сотрудников/должностей и обязательные к выполнению | 7 | 5 | 0 | 2 |
| Кураторство опытных сотрудников | 7 | 7 | 0 | 0 |

Эффективность участия того или иного должностного лица в адаптации вновь нанятых падает с количеством иерархических уровней между новым сотрудником и лицом, отвечающим за адаптацию.

Персонал, на основе собранных по опросу автором данных, уверен, что наставничество должно быть четко закреплено за руководителем отдела, в котором будет работать новый кандидат (таблица 9).

Таблица 9. Распределение респондентов по признаку "за адаптацию новичка отвечает"

| Ответственный за адаптацию новичка | Ответ, % | Оценка, % | | |
|------------------------------------|----------|------------|--------------|----------------------|
| | | эффективно | неэффективно | затрудняюсь ответить |
| Руководитель отдела (в | 93 | 67 | 0 | 7 |

| | | | | |
|--|----|----|---|---|
| котором будет работать кандидат) | | | | |
| Руководитель кадровой службы, управляющий персоналом | 40 | 13 | 7 | 7 |
| Руководитель организации | 20 | 13 | 0 | 0 |

Следует отметить, что процесс адаптации в ООО «Кинолюкс» должен включать в себя несколько стадий.

Адаптация имеет три основных функции:

- организационную
- содержательную
- мотивирующую.

К задачам первой относятся создание условий труда, ознакомление нового сотрудника с правилами и процессами своего подразделения, а также внутренними нормативными документами.

Задачами содержательной функции является формирование у адаптанта четкого понимания должностной инструкции, постановка целей на испытательный срок, создание условий для реализации сотрудника как профессионала, а также постановка задач, способствующих новым навыкам у сотрудника и достижению лучших результатов [18].

Мотивирующая функция заключается в создании дружественной и благоприятной для труда атмосферы, стимулирующей сотрудника к достижению новых целей, оказании поддержки при реализации сложных задач и выстраивании взаимоотношений внутри коллектива, помощи при выстраивании необходимой сети контактов для выполнения задач [32,с.400].

Главной особенностью компании для проведения адаптационных программ является деление персонала на массовый и немассовый. К массовым должностям относятся сотрудники операционных залов, а также

некоторые специалисты, к немассовым – специалисты, руководители среднего звена и линейный менеджмент, топ – менеджмент [31,с.200].

Люди, занимающие массовые должности, в первую очередь попадают в отдел развития и обучения персонала и проходят теоретические курсы в рамках своей должности. После каждого из тренингов ученики обязаны сдать тесты для перехода к следующему этапу [43].

Автором разработана программа адаптации персонала, основанная на проблемах, с которыми сталкиваются сотрудники. Обоснована необходимость введение каждого из блоков программы. Анализировано отношение сотрудников к предложенной программе, получив положительный отзыв.

2.2. Нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации программы адаптации персонала в ООО «Кинолюкс»

Основополагающим источником российского права в целом, в том числе и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства. В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19)[1].

Основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются "Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации" и Трудовой кодекс РФ [4].

Закон "О занятости населения в РФ" содержит положения: о занятости, о порядке и условиях признания граждан безработными, о правах граждан в области занятости, об основных формах реализации права на труд

(переобучение, общественные работы), об участии работодателей в обеспечении

В соответствии со ст. 70 ТК РФ срок испытания при приеме на работу не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом[2].

Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2017 г. № 569 "Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда" установлен порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно аттестовываться не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности.

Разрабатываемые в трудовом коллективе нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений.

Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. С целью регулирования процесса профессиональной адаптации в организациях разрабатываются также: положение об адаптации; положение о наставничестве; программы адаптации; программы испытательного срока; курс ориентации[3].

Положение ООО « Кинолюкс» содержит регламентирующий порядок образования, права, обязанности, ответственность и организацию работы структурного подразделения (должностного лица, совещательного или

коллегиального органа), а также его взаимодействие с другими подразделениями и должностными лицами.

В учредительном документе или, в уставе, отражены основания учреждения организации, ее цели и задачи, описана организационная структура организации, органов ее управления, указана форма собственности, порядок осуществления производственно-хозяйственной деятельности, а также правила реорганизации и ликвидации.

Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, а также информацию о количестве штатных единиц и размере заработной платы относительно отработанных часов.

В Правилах внутреннего трудового распорядка содержится прописанный порядок приёма и увольнения работников, основные права и обязанности и ответственность работника и работодателя, режим работы, времени отдыха, меры поощрения и дисциплинарного взыскания.

Таким образом, профессиональная адаптация имеет недостаточно развитую нормативно-правовую базу и нуждается в конкретизации проводимых процедур на местах. Локальные источники трудового права должны содержать конкретные мероприятия по адаптации персонала.

Ни в одном из рассмотренных здесь нормативно-правовых источников термин "профессиональная адаптация" не употребляется напрямую. Такая подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала [50].

Зачастую работодатели однозначно трактуют термины "профессиональная адаптация" и "испытательный срок". Это можно объяснить тем, что адаптационный период нового сотрудника совпадает по времени с испытательным сроком и занимает в среднем 1-3 месяца. Этот факт также указывает на необходимость конкретизации понятия "профессиональная адаптация", выделения его в нормативных документах.

Необходимо перенимать положительный опыт (преимущественно западных) компаний, где процесс адаптации четко регламентирован, для каждого нового сотрудника назначается куратор (наставник) и проводится анализ уровня адаптации по истечении испытательного срока[52,с.25].

Таким образом, нормативно-правовая база компании имеет все возможности для внесения программы адаптации в обязательный перечень документов компании.

2.3. Обоснование социально-экономической эффективности разработки программы адаптации персонала в ООО «Кинолюкс»

Получив расчеты, автор имеет наглядное представление о цене каждого типа ошибки, совершаемой новыми сотрудниками на данный момент в компании, что доказывает необходимость разработки максимально корректной программы адаптации, которая бы сократила количество этих ошибок.

На основе анализа по данной проблеме ООО «Кинолюкс» были сделаны следующие выводы:

- при оценке эффективности адаптационных программ компании должен использоваться интегральный метод;
- в системе оценке должны присутствовать как субъективные критерии, так и объективные;
- оценка должна производиться на нескольких уровнях;
- оценка должна производиться по всем видам адаптации;
- система оценки должна состоять из нескольких блоков.

В первую очередь автором было выделено три основных блока, по которым будет производиться оценка. Это оценка непосредственно

существующей программы адаптации, оценка субъектов, вовлеченных в адаптационный процесс и оценка адаптированности сотрудников.

Таким образом, первым этапом комплексной оценки эффективности адаптации является оценка самой программы адаптации (ПА). На основе анализа теоретических источников, а также внутренних документов компании автором были выделены пять наиболее значимых пунктов для оценки адаптационной программы. Оценка каждого из критериев осуществляется по шкале от 0 до 2 баллов. Таким образом, максимальным суммарным баллом является 10 [49,с.19].

Оценка адаптационной программы должна производиться специалистом управления персоналом не менее 1 раза в год.

Если в результате оценки набранный балл равен или превышает 8, то программа адаптации разработана в полной мере, от 6 до 7- адаптационная программа требует доработок, менее 6 – адаптационная программа не отвечает современным требованиям.

Данные о критериях оценки адаптационной программы представлены в таблице 10.

Таблица 10. Оценка адаптационной программы

| Критерий | Описание |
|---|--|
| Дифференциация мероприятий ПА в зависимости от типа адаптации | 0 - ПА включает только общие мероприятия 1 - включает мероприятия по некоторым категориям адаптации 2 - включает мероприятия по всем категориям адаптации |
| Распределение ролей и ответственности субъектов адаптации | 0 - Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена. 1 - Адаптация персонала - задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник. 2 - В ПА четко прописаны роли каждого из субъектов адаптации(руководителя, HR-службы, наставника и т.д.) |
| Информационное | 0 - Должностная инструкция, положение о подразделении, |

| | |
|---|--|
| сопровождение. Наставник для новых кадров. | правила внутреннего трудового распорядка. 1 - п.1 + корпоративная книга (история развития организации, стратегические цели, корпоративные ценности, информация о первых лицах организации, телефонный справочник...) 2 - п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета. |
| Бюджетирование | 0 - В организации не выделяются средства на адаптацию персонала. 1 - Затраты на адаптацию персонала входят в состав бюджета затрат на персонал. 2 - В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала. |
| Корректировка ПА | 0 - ПА принята более 3 лет назад, корректировки не вносятся 1 - пересмотр ПА осуществляется ежегодно в четкие сроки 2- пересмотр ПА осуществляется по мере необходимости, но не менее 1 раза в год |
| Общий балл | |

В результате проведения данной оценки эксперт получает сведения о качестве адаптационной программы. Преимущество данного типа оценки заключается в демонстрации слабых и сильных сторон программы согласно определенным критериям. В случае нахождения проблемных зон адаптационной программы эксперт может подать заявление на ее корректировку, что позволит избежать в дальнейшем многих проблем из-за содержательной части всего адаптационного процесса.

Для эффективности прохождения адаптации нового сотрудника необходимо грамотно разработать поэтапный процесс стимулирования и поощрения наставников [65].

Отдел кадров должен вести учет по наставничеству, четко определив сроки, границы, виды и этапы [59].

Выделяют две разновидности поощрения наставничества в денежном эквиваленте.

1. При освобождении вакансии в связи с увольнением основного

сотрудника с места работы.

Наставнику обязаны производить оплату в размере от 15 до 30 % от оклада заменяемой должности.

2. При появлении вакансии во вновь образовавшемся отделе или штате, но не при условии увеличения объема работ наставника во время обучения. При такой ситуации доплата должна составлять от 5 до 15 % от оклада.

Ранее наставничество в компании вознаграждалось ежемесячной равнозначной сумме.

Но, как показывала практика, не всегда такой вид материального вознаграждения соответствовал размеру нагрузки наставника и объему выполняемых им работ и обязательств.

В том числе, необходимо обязательно брать во внимание, что при увольнении работника, объем его работ на предприятии не может быть сокращен, либо приостановлен, и при наставничестве, необходимо будет не только обучать новичка этой должности, но и выполнять текущий объем работ освободившейся вакансии, совмещая со своими прямыми обязанностями [64].

Расчет затрат по введению предложенной программы адаптации:

На основании штатного расписания сотрудников кинотеатра ООО «Кинолюкс» и данных о ежемесячной оплате труда был рассчитан средний показатель оплаты сотрудников массовых должностей (33200 руб.) и выполнены расчеты часовой оплаты труда. Так как за месяц сотрудник отработывает 175 часов, то

$$33200:175 \approx 190 \text{ руб./час}$$

Из данных интервью были взяты минимальные и максимальные показатели потери времени из-за совершения новичками ошибок.

Минимальным временем, затраченным на исправление ошибок, связанных с ведением документации, было названо 20 часов, а возможным максимальным – 40; минимальным временем, затраченным на нахождение и исправление ошибок, связанных с работой в программе outlook, названо 30

часов, максимальным – 40.

Таким образом, проведем расчет потерь, связанных с данными видами ошибок:

$$\text{Min } (20+30)*190=9500 \text{ руб.}$$

$$\text{Max } (40+40)*190= 15200 \text{ руб.}$$

Иначе говоря, в лучшем случае, из-за данных видов ошибок новичков каждый офис теряет ежемесячно 9500 руб., в худшем – 15200 руб. по оценкам руководителя кинотеатра.

$$\text{В среднем получаем } = 9500+15200=24700, 24700/2=12350 \text{ руб.}$$

Ошибки, связанные с нарушением ПСС или клиентскими сессиями, влияют на отношение клиентов о компании. Соответственно, совершение таких ошибок новичком опасно для компании уходом клиента и недополученной прибылью [16,с.100].

По данным исследования ООО «Кинолюкс», проведенного в 2018 году, средняя цена потери посетителей в данном кинотеатре составляет приблизительно 150 000 руб.

Единовременные затраты на внедрение мероприятий по разработке штатной единицы – наставника принятых кадров составят примерно 17000 рублей в месяц, по согласованию менеджера отдела кадров.

Затраты, необходимые для внедрения обучения:

1. Система отображения информации (плазма/проектор) – примерная стоимость затрат на покупку 13000 руб. (данные сайта somebox.ru)

2. Система звукоусиления (аудиоколонки, микшер, система синхронного перевода) – стоимость 15000 руб. (данные сайта foroffice.ru)

3. Клиентские места – вместительность обучаемых в организации. Возможность проведения в конференц-зале.

4. Сервер MCU Codian 4215(где есть возможность подключения вида Skype, пакета программ mbone).

Общая стоимость затрат составит 28 тыс. рублей.

Затраты, связанные с санитарно-гигиеническими показателями составит:

1. Покупка дивана в комнату отдыха -15000 руб (данные сайта многомебели.ру)
2. Покупка шкафа для личных вещей сотрудников – 10000 (данные сайта многомебели.ру)
3. Приобретение настенного кондиционера в комнату досуга-15000 (данные сайта climat-66.ru)

Общая стоимость затрат составила: 85000 рублей

Годовая экономия от сокращения текучести рабочей силы ООО «Кинолог» рассчитывается по формуле:

$$\text{Эст} = 1746150 * (1 - 3,6 / 7,4) = 1380536,5 \text{ рубля.}$$

Экономический эффект от реализации проекта равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятия(2.1) :

$$\mathcal{E}_{y1} = \sum_{i=1}^M P_i - \sum_{i=1}^M K_i \quad (2.1);$$

Где P_i – экономия средств за счет реализации i -го мероприятия;

K_i – затраты на реализацию i -го мероприятия.

Учитывая вышеизложенные расчеты, можно вычислить, что если брать во внимание лишь несколько из показателей проблемы адаптации – текучесть кадров, ошибки в работе с документами можно сделать вывод:

$$\mathcal{E} = 1380536,5 + 150000 - 85000 = 1445536,5 \text{ рублей}$$

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным[72].

Существуют предпосылки для роста экономической эффективности проекта, так как на большинство мероприятий не потребуются вложения, лишь текущий контроль и корректировка уже работающей системы.

Эффективность будет так же отражена и в социальной сфере:

- текучесть кадров (стабильность существующего коллектива,

удержание лучших кадров, экономия на привлечение и поиск новых сотрудников.)

- мотивационная составляющая (желание работать на результат)
- имидж компании как стабильность и карьерный рост высококвалифицированных специалистов.

Рассчитав затраты, необходимые для внедрении программы, автор может утверждать, что добился желаемой цель по улучшению системы управления персоналом на данном предприятии.

Выводы по 2 главе

Нормативно-правовая база ООО «Кинолюкс» имеет возможность для внедрения программы адаптации персонала. Об этом свидетельствует наличие регламента, Положения, Устава компании, а так же действия организации в рамках Законов Российской Федерации и Конституции.

Для эффективности прохождения адаптации нового сотрудника необходимо грамотно разработать поэтапный процесс стимулирования и поощрения наставников.

Отдел кадров должен вести учет по наставничеству, четко определив сроки, границы, виды и этапы.

В том числе, необходимо обязательно брать во внимание, что при увольнении работника, объем его работ на предприятии не может быть сокращен, либо приостановлен, и при наставничестве, необходимо будет не только обучать новичка этой должности, но и выполнять текущий объем работ освободившейся вакансии, совмещая со своими прямыми обязанностями.

В ООО «Кинолюкс» требуется усовершенствование системы адаптации посредством внедрения программы адаптации для нанятого

персонала с более опытным наставником во избежание морально-психологической трудности нового работника и сокращения ошибок при работе, которые влияют на «вникаемость в работу».

Состав персонала компании состоит из 26 человек, наибольший удельный вес занимают технические работники. Их численность возросла в 2018 на 3,8% и составила 14 человек.

Отсутствие программы адаптации подтверждается на основе собранных автором данных включающих в себя текучестью кадров на предприятии, высокой утомляемостью, конфликтами в коллективе, допуском большого количества ошибок в работе.

Автор, основываясь на составленных ошибках, составил программу адаптации, включающую в себя 6 основных блоков, направленных на грамотное и поэтапное внедрение сотрудника в компанию.

Экономический эффект от реализации проекта равен 1445536,5 рублей

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным.

Существуют предпосылки для роста экономической эффективности проекта, так как на большинство мероприятий не потребуются вложения, лишь текущий контроль и корректировка уже работающей системы.

Эффективность будет так же отражена и в социальной сфере:

- текучесть кадров (стабильность существующего коллектива, удержание лучших кадров, экономия на привлечение и поиск новых сотрудников.)
- мотивационная составляющая(желание работать на результат)
- имидж компании как стабильность и карьерный рост высококвалифицированных специалистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важная часть при поступлении на работу – это суметь приспособиться, а иными словами, адаптироваться под уже устроенный порядок. Необходимо "слиться" с коллективом и найти себя в этом базисе[17,с.228].

Чтобы добиться желаемых результатов и не потерять сотрудника, компании очень важно разработать подходящую, и до мелочей продуманную программу адаптации, чтобы сделать пребывание сотрудника на рабочем месте максимально комфортным.

Процесс адаптации в ООО «Кинолюкс» является важным элементом кадровой политики, который позволяет развивать корпоративный дух на предприятии и снижать уровень конфликтности в коллективе и текучесть кадров, повышая производительность труда для достижения высоких экономических результатов.

Автором был проведен анализ процесса адаптации персонала организации и управлении ним в ООО «Кинолюкс».

В рамках поставленной цели выполнены следующие задачи:

1. Подготовлен и изложен теоретический анализ подхода к адаптации персонала организации, а именно выявлено отсутствие выделенного наставника, обучения новичка, процесса его экзаменации, полного ознакомления с нормативными документами компании.

2. Проведена оценка системы управления ООО «Кинолюкс», в которой наблюдается текучесть кадров и достаточная потеря прибыли, связанная с совершением ошибок персонала на рабочем месте. Автор, выявил ряд проблем, связанных с адаптацией персонала:

– Отсутствует программа адаптации специально устроенных под определенный вид - первичный или вторичный.

– Нет оговоренного закрепленного списка людей, ответственных за наставничество и адаптацию. Назначается любой свободный сотрудник на

момент стажировки.

- Отсутствие достаточного времени для предварительного знакомства с предприятием, его внутреннем распорядком, свобод, правил, Уставом, выделенными стандартами, отличающимися от других организаций. Все объясняется в первый день и очень быстро.

- Нет обратной связи, без возможности отслеживания результатов прохождения адаптации.

- Отсутствие программы тренингов и обучающих мероприятий для нового сотрудника.

- Отсутствие разработанной системы поэтапного усложнения заданий на рабочем месте для сотрудника, что приводит к текучести кадров.

- Отсутствие организации тимбилдингов и корпоративных мероприятий для создания комфортной обстановки в коллективе, для упразднения конфликтов в коллективе и образования малых групп общения, а не единого дружного коллектива.

- Отсутствие специальных тренингов и программ по обучению сотрудников этикету и общению с посетителями. Работа при стрессовых ситуациях.

- Отсутствие санитарно-гигиенических норма для персонала во время отдыха: наличие дивана в комнате досуга, настенного кондиционера и шкафа для хранения личных вещей сотрудников в закрывающимися на замок дверьми.

- Необходимость наличия испытательного срока после прохождения стажировки.

3. Разработана программа адаптации сотрудников ООО «Кинолюкс», включающая в себя блоки для гибкого и комфортного приспособления к условиям труда, снижения ошибок в работе персонала, уменьшения текучести кадров, получения необходимых знаний до вступления в должность и знакомства с коллективом, а именно:

Блок 1. Оценивание уровня подготовки нового специалиста.

При наличии другого опыта работы за плечами, процесс адаптации

нового сотрудника пройдет во много раз быстрее и легче, нежели у человека, кто устраивается на работу впервые после образовательного учреждения.

Суть этапа не только знакомство с организацией, его назначением и функциональностью, с разъяснением должностных обязанностей, но и важная часть этапа - знакомство с коллективом и изучение индивидов поведения.

Блок 2. Наставничество.

Знакомство с наставником, уполномоченным внутренним Положением. Здесь происходит лично знакомство с обменом информации для средств связи (номер мобильного телефона, электронная почта).

Блок 3. Ориентированность

На данном этапе происходит непосредственное слияние теоретических знаний и умений с практическими способностями и навыками специалиста. Сотруднику "на деле" будет разъяснена и показана основная специфика работы и его непосредственная должностная обязанность, ориентированность на рабочем месте.

Блок 4. Обучение сотрудника.

Здесь важно правильно организовать обучение новичка. Необходимо постепенно усложнять задания, данные сотруднику для его плавного вхождения в рабочий процесс, что снизит адаптационный стресс. Здесь же должно происходить обучение персонала для общения с посетителями по общепринятым нормам; проверка на стрессоустойчивость и умение решать проблемные ситуации сложные задачи на рабочем месте.

Блок 5. Адаптация в действии.

На данном этапе происходит вступление сотрудника в должность и выполнение им своих прямых и непосредственных обязанностей. Тут ярко проявляются межличностные отношения в коллективе.

Блок 6. Функционирование.

Данный этап является заключительным в процессе адаптации.

Он отражает усвоение и степень приспособленности специалиста к его должностным обязанностям, а так же к привыканию и сдруженности в

коллективе, сглаживании межличностных отношений.

4. Обоснована программа с нормативно-правовой точки зрения, а именно, изучены и анализированы документы, входящие во внутренний регламент компании: это наличие штатного расписания, Устава, Положения, внутреннего поведения на рабочем месте, действия на основании Конституции и Законов Российской Федерации.

5. Рассчитана экономическая эффективность введения программы адаптации на предприятии, которая показала положительную динамику, доказав свою эффективность и составила 1445536,5 рублей в год

Автор полагает, что доказанная экономическая эффективность при расчётах после внедрения программы, не только поднимет моральный дух компании, создав благоприятные условия для новичков и уже работающих сотрудников, но и повысит материальную составляющую организации, благодаря наличию постоянства кадрового резерва.

Сработавшийся и правильно замотивированный персонал работает на результат в свое удовольствие.

Эффективность будет так же отражена и в социальной сфере:

- текучесть кадров (стабильность существующего коллектива, удержание лучших кадров, экономия на привлечение и поиск новых сотрудников.)
- мотивационная составляющая(желание работать на результат)
- имидж компании как стабильность и карьерный рост высококвалифицированных специалистов

Руководство же, в свою очередь, должен обеспечить всем необходимым своих сотрудников, начиная от поддержки морального духа, заканчивая новыми техниками и комфортными условиями на рабочем месте.

ГЛОССАРИЙ

| Понятие | Определение понятия | Источник |
|--------------------|---|---|
| Авторотация кадров | метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей руководителями различных уровней управления для ускорения своего служебно-профессионального роста. При этом происходит возвращение в прежнюю организацию или орган управления, но на более высокую должность. | Управление персоналом организации: практикум. Уч. Пособие. (для студентов вузов обуч. По напр. И спец. «Менеджмент»). Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е., и др.; М-во общ. И проф. Обр. РФ, Гос. Ун-т упр., Под. ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра - М, 2013. |
| Адаптация | взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, | Управление персоналом. Учебное пособие для студентов вузов/Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, В.Л. |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| | психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. | Еремин и др., М.: Юнити - Дана, 2012. |
| Адаптация вторичная | приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющихся объект деятельности или профессиональную роль). | Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социологической реальности /В.А. Ядов/ – М.: «Добросвет», 2017 г. |
| Адаптация организационная | один из видов трудовой адаптации, предполагающий усвоение персоналом роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и | Эльяшева М.И. Управление организационными изменениями (общий менеджмент М.И. Эльяшева – Красноярск: КрасГУ, 2016 г. |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | экономического механизма управления организацией. | |
| Адаптация первичная | приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет о выпускниках учебных заведений). | Управление персоналом организации: практикум. Уч. Пособие. (для студентов вузов обуч. По напр. И спец. «Менеджмент»). |
| | | Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е., и др.; М-во общ. И проф. Обр. РФ, Гос. Ун-т упр., Под. ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра - М, 2013. |
| Адаптация профессиональная | один из видов трудовой адаптации, предполагающий доработку трудовых способностей персонала (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.). | Управление персоналом Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018 |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Адаптация психофизиологическая | один из видов трудовой адаптации, предполагающий приспособление персонала к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. | Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия под редакцией Пула М., Уорнера М. СПб.: Питер, 2016 |
| Адаптация социальная | процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. | Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 638 с. - (Высшее образование). |
| Адаптация трудовая | взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении сотрудника в процесс производства в новых для него профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. | Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социологической реальности /В.А. Ядов/ – М.: «Добросвет», 2017 г. |

| | | |
|---|--|---|
| Администрация организации | совокупность линейных и функциональных руководителей и их заместителей на всех уровнях управления организацией, имеющих право принимать решения. В общем смысле под А.О. подразумевается ее руководящий персонал. | Управление персоналом. Учебное пособие для студентов вузов/Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, В.Л. Еремин и др., М.: Юнити - Дана, 2012. |
| Внутренние источники покрытия персонала | возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. К ним относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства, а также перемещение персонала в случае выявления целесообразности его | Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: КноРус, 2018. –126 с. |

| | | |
|---|---|--|
| | использования в другом подразделении или на другой должности. Перемещения работников внутри организации позволяют в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой. | |
| Закономерности управления персоналом | объективно существенная необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями. | Вербицкий А., Кругликов В. Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в России, 2018. – №1, с. 19-23 |
| Инцидент (от лат. incident — падающий, случающийся) | поступок (происшествие) в результате активизации деятельности одной из сторон, находящихся в противостоянии, который ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны, в результате чего может начаться | Вербицкий А., Кругликов В. Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в России, 2018. – №1, |

| | | |
|--|--|---|
| | конфликт. | с. 19-23 |
| Испытание при приеме на работу | проверка соответствия рабочего или служащего поручаемой ему работе. Для некоторых категорий (напр., для несовершеннолетних, молодых специалистов). | Иванова-Швец, Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2018. – 200 с. |
| Источники найма персонала | пути и направления, по которым кадровые службы организаций осуществляют поиск будущих сотрудников в процессе найма на работу. | Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие /С.В.. Шекшня/ – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2016 г. |
| Источники покрытия потребности в персонале | учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки; коммерческие учебные центры; | Иванова-Швец, Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление |

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| | посреднические фирмы по подбору персонала; центры обеспечения занятости (биржи труда); различные профессиональные ассоциации и объединения; родственные организации; свободный рынок труда; собственные внутренние источники. | персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2018. – 200 с. |
| Кадровая квота | централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, напр. инвалидов, молодых специалистов, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т.д. | Шекшня С.В. Управление персоналом современной организацией Учебно-практическое пособие /С.В. Шекшня/ – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2016 г. |
| Кадровая политика организации | генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, | Вербицкий А., Кругликов В. Контекстное обучение: формирование мотивации // |

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| | направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплочения коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом | Высшее образование в России, 2018. – №1, с. 19-13 |
| Кадровый потенциал организации | совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом. | Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов.– М.: КноРус, 2018. – 126 с. |
| Кадровый потенциал работника | совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового | Маева Н.В. Мотивационная программа отдела продаж: властелин успеха или путь к сердцу сотрудника |

| | | |
|--|--|---|
| | потенциала. | лежит его мотивы – М.: Центр профессионального образования 2015 г. |
| Кадровая работа | а) элемент рынка труда, б) на предприятии, в организации – одна из основных и важнейших составных частей управления персоналом. Это деятельность субъектов кадровых отношений по реализации кадровой политики, включающая: организацию работы с персоналом, технологии, способы и методы реализации кадровой политики. | Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно- практическое пособие /С.В. Шекшня/ – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2016 г. |
| Кадровые технологии (кадроведческие технологии) | совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений | Вербицкий А., Кругликов В. Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в России, 2018. – №1, с. 19-23. |
| Кадровик | сотрудник одного из | Иванова- |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| | <p>подразделений службы управления персоналом. Часто К. называют кадрового работника организации.</p> | <p>Швец, Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2018. – 200 с.</p> |
| Отбор персонала | <p>часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.</p> | <p>Маева Н.В. Мотивационная программа отдела продаж: кнут, пряник и подводные камни/ Н.В. Маева/ – М.: Центр профессионального образования, 2014 г.</p> |
| Потребности в персонале пути покрытия | <p>способы найма персонала; делятся на активные и пассивные. Активные: организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения</p> | <p>Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации. Учеб.-практич. пособие. М.: Дашков и К, 2018. 380 с.</p> |

| | | |
|---------------------------|---|--|
| | <p>двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и участником обучения; организация представляет заявки по вакансиям в местные и межрегиональные центры занятости (биржи труда</p> <p>Пассивные: организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специальных изданиях;</p> | |
| <p>Развитие персонала</p> | <p>совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Сюда входят вопросы организации изобретательской и рационализаторской работы в организации. Осуществление мероприятий по развитию персонала связано с определенными затратами,</p> | <p>Вербицкий А., Кругликов В. Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в России, 2018. – №1, с. 19-23.</p> |

| | | |
|------------------------|---|---|
| | которые, как показал международный опыт, быстро окупаются и способствуют прогрессивному развитию организации. | |
| Требования к персоналу | качественные характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности; включают в себя его способности, мотивации и свойства. Могут содержаться в должностных инструкциях, квалификационных картах, картах компетенций и др. | Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов.– М.: КноРус, 2018. –126 с. |

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации: Ч.1.от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 27.12.2009) // СЗ РФ. – 1994. - №32-ст.3301.[Электронный ресурс] - Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. [Электронный ресурс] - Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. Закон РФ от 19.04.1991 N 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации" (в ред. от 22.07.2010 N 162-ФЗ) [Электронный ресурс] - Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/
4. Аширов Д.А., Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширова – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2017. –135 с.
5. Брагина З.В., Дудяшова В.П., Каверина З.Т. Управление персоналом: учебное пособие для вузов [Текст] // З.В. Брагина, В.П. Дудяшова . – М.: КноРус, 2018. – 126 с.
6. Булычева, А. А. Оценка персонала [Текст] / А. А. Булычева. // Научные ведомости. – 2015. – № 20. – С. 66-70.
7. Вербицкий А., Кругликов В. [Текст] / А. Вербицкого, В. Кругликова // Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в России, 2018. – №1, С. 19-23
8. Верхолазенко В. Система мотивации персонала [Текст] / В. Верхолазенко // Консультант директора, 2016. – №4, С. 15–18.
9. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В.Р. Веснин – М.: Экономика, 2018 г., 125с.

10. Виханский О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: 2013 г., 455с.
11. Вырковский А.А., Бочарский К.А. Поиск мотива [Текст] / А.А. Вырковского, К.А. Бочарского // Секрет фирмы, 201618– №14, С. 28–33.
12. Герасимов Б.Н. и др. Менеджмент персонала: учебное пособие для вузов [Текст] / Б.Н. Герасимова. – Ростов н /Д., 2016, С. 17– 18.
13. Гайфуллина М.М., Сосина Н.В. Экономические науки. Кадровые риски. Минимизация кадровых рисков [Текст] / М.М. Гайфуллина, Н.В. Сосина - М.: Гардарики, 2013 г., – 28с.
14. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: учебно-методический комплекс [Текст] / Л.Н. Ивановой – Швец, А.А. Корсаковой, С.Л. Тарасовой – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2018, 200с.
15. Евтушенко Е.В. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Е.В. Евтушенко. – Уфа: издательство «Нефтегазовое дело», 2014, 173с.
16. Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации: учебно-практическое пособие [Текст] / Н. Б. Ермасовой. – М.: К, 2018, 380 с.
17. Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие для вузов [Текст] / А.И. Кравченко . –5-е изд. –М.: Академический Проект: Трикта, 2005. – 560 с.
18. Лазарева О., Денисова И., Цухло С. Наем или переобучение: опыт российских предприятий [Текст] / Препринт WP3/2006/11. –М.: ГУ ВШЭ, 2006. – С. 56–70.
19. Маева Н.В. Мотивационная программа отдела продаж: властелин успеха или путь к сердцу сотрудника лежит через его мотивы [Текст] / Н.В. Маевой – М.: Центр профессионального образования, 2015 г, 78 с.
20. Маева Н.В. Мотивационная программа отдела продаж: кнут, пряник и подводные камни [Текст] / Н.В. Маевой / – М.: Центр профессионального образования, 2014 г.С.145-154.

21. Маева Н.В. Управление персоналом [Текст] /Н.В. Маевой/ – М.: Центр профессионального образования, 2015 г.С.7–13.
22. Макушкина Н.Д. Управление персоналом учебно - методологический комплекс [Текст] / Н.Д. Макушкиной. – Красноярск: КрасГУ, 2013 г, 64с.
23. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-методические материалы [Текст] / И.К. Макаровой. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006, 98 с.
24. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / / Мелихов, Ю.Е.. – М. : Дашков и К, 2015. – 344 с
25. Мишин А.К., Третьякова Н.А. Единая служба управления персоналом современной организации: методические рекомендации [Текст] / А.К. Мишина, Н.А. Третьяковой. – Барнаул, 2002, 46с.
26. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации [Текст] / А.Е. Митрофановой // Компетентность. 2013, – №3, 89с.
27. Митрофанова А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления организации [Текст] / А.Е. Митрофановой // Вестник университета (ГУУ). 2013, – №7,34с.
28. Митькина. Е.П. Обучение персонала - ключевая стратегическая задача [Текст] / учебник / Е. П. Митькина // Управление персоналом. – 2012. . – С. 20–40.
29. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом [Текст] / А.Л. Слободского. – СПб,2014, С.45-47.
30. Пихало В.Т., Ефремова Ю.Е., Петрова С.А. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст] / В.Т. Пихало, Ю.Е. Ефремовой, С.А. Петровой. – М.: Форум, 2016, 400 с.
31. Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / В.К. Потемкина . – СПб.: Питер, 2015, 432 с.

32. Резанова В.А. Психология управления. Учебное пособие [Текст] /В.А. Резанова/ – М.ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез». – 2017, С.78-
33. Самыгин С.И. Менеджмент персонала [Текст] /С.И. Самыгина, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: издательство «Феникс», 2017, 123с.
34. Словарь иностранных слов. [Текст] / И.В. Лехина, Ф.Н. Петровой. – М.: ЮНВЕС 1995, 258с.
35. Управление персоналом на производстве. Учебное пособие для вузов [Текст] / под. ред Проф. Шаталовой Н.И., Бурмакова Н.М. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2013 г, С.24-26.
36. Управление персоналом: учебник [Текст] / под ред. Базарова Т.Ю.,Еремина Т.Л. –2011 г, 46 с.
37. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Под. ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М Банки и биржи, ЮНИТИ. 2018,С.21-22.
38. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия [Текст] / под ред. Пула М., Уорнера М. СПб «Питер», 2016 г, 56с.
39. Управление персоналом организации: учебник [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2015. – 638с. – (Высшее образование).
40. Управление персоналом на производстве: учебное пособие. [Текст] / Под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: Юнити, 2013, С.89–92.
41. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие (для студентов вузов обуч. По напр. И спец. «Менеджмент») [Текст] / А.Я. Кибанова, И.А. Баткаевой., И.Е. Ворожейкина. М-во общ. И проф. Обр. РФ, Гос. Ун-т упр., Под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра – М,2013, 426с.
42. Управление персоналом: уч.пос. для студентов вузов [Текст] /Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, В.Л. Еремин и др., М.: – Дана, 2012, 101с.

43. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего: учебное пособие) [Текст] / А.А. Брасс, В.Е. Глушакова, В.Н. Кривцова, Р.С. Седегова, –Минск.: Технопринт, 2012, 89с.
44. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: учебник[Текст] / А.Н. Фомичева . –М.: Дашков и К, 376 с.
45. Хлебников Д.В.Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации [Текст] / Д.В. Хлебникова – 2013 г, 74с.
46. Чернова А. Льготы по-русски принципы формирования компенсационных пакетов [Текст] / А. Черновой. –2013 г, 14с.
47. Чугунова А.С. Чебго хотят сотрудники [Текст] /А.С. Чугуновой // Секрет фирмы, №14 от 11.04.2011, 29с.
48. Шапиро С.А., Шатаева О.В.Экспресс-курс: учебное пособие [Текст] / С.А. Шапиро, О.В. Шатаевой. – М.: Институт международных государственно - гуманитарных связей, 2018.- 99 с.
49. Шеклтон Р. Мотивация – меняющийся подход [Текст] / Р. Шеклтона. - 2012 г, 67 с.
50. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие [Текст] С.В. Шекшни. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2016 г, 50с.
51. Эльяшева М.И. Управление организационными изменениями (общий менеджмент) [Текст] / М.И. Эльяшевой – Красноярск: КрасГУ, 2016 г, 12с.
52. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социологической реальности [Текст] / В.А. Ядова. – М.: «Добросвет», 2017 г, 265с.
53. Архив журналов «Управление персоналом». [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/editions> (дата обращения: 22.11.2018).
54. Административно-Управленческий Портал. [Электронный

ресурс].- Режим доступа: <http://www.aup.ru> (дата обращения: 14.01.2019).

55. Библиотека Воеводина. [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/uprav_pers (дата обращения: 12.01.2019).

56. Библиотека психологической литературы. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.psylib.ru> (дата обращения: 17.12.2018).

57. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://dis.ru/manag> (дата обращения: 02.01.2019).

58. Журнал «Управление персоналом». [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/> (дата обращения: 17.12.2018).

59. Журнал “Человек и труд” [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.chelt.ru> (дата обращения: 02.01.2019).

60. Журнал “Вопросы экономики” [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.vopreso.ru> (дата обращения: 02.01.2019).

61. Журнал “Проблемы теории и практики управления”. [Электронный ресурс].- Режим доступа: (дата обращения: 02.01.2019).

62. Журналы «Справочник по управлению персоналом», «Справочник кадровика». [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 10.01.2019).

63. Журнал «Эксперт». [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.expert.ru> (дата обращения: 14.01.2019).

64. Журнал «Директор-Инфо». [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.director-info.ru> (дата обращения: 14.01.2019).

65. Интернет-журнал по управлению персоналом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://personaldept> (дата обращения: 22.12.2018).

66. Научно-практический журнал по вопросам управления организацией «Персонал-Микс». [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.personalmix.ru> (дата обращения: 10.01.2019).

67. Обзоры прессы, форумы, общие проблемы управления персоналом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.HR-zone.net>

(дата обращения: 12.01.2019).

68. Публикации, форум. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/pmanbook.shtml> (дата обращения: 22.11.2018).

69. Полнотекстовые версии ведущих мировых [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.epnet.com> (дата обращения: 12.01.2019).

70. Сайт Госкомстата РФ [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.gks.ru>, (дата обращения: 12.01.2019).

71. Сайт Независимого института социальной политики [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.socpol.ru> (дата обращения: 12.11.2018).

72. Сайт, посвященный проблемам социально-экономических наук [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.ecsoman.edu.ru> (дата обращения: 10.01.2019).

73. Статьи, книги, ресурсы, тренинги, форум по проблемам управления персоналом [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.hrm.ru/hrm.nsf/display?openagent&pagename=default.html> (дата обращения: 12.01.2019).

74. Работа и карьера на портале “Кирилл и Мефодий” [Электронный ресурс].- Режим доступа: www.km.ru/job (дата обращения: 02.01.2019).

75. Электронный помощник кадровика [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/rule/automation/10106.html> (дата обращения: 12.01.2019).

76. Электронный журнал по экономической социологии. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.ecsoc.msses.ru> (дата обращения: 10.01.2019).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

План работы сотрудника на время адаптации

На период с _____ по _____

Ф.И.О. _____

Отдел _____

Должность _____

Дата начала работы _____

Дата окончания испытательного срока _____

Ф.И.О. наставника _____

Должность наставника _____

| № | Мероприятие | Ответственное лицо (контактное) | Срок выполнения | Отметка о выполнении | Подпись ответственного лица |
|---|---|--|------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Знакомство со структурой предприятия, внутренними локальными актами и др. | Менеджер по персоналу Сидорова А.С. | 02.03.04 | Ознакомлен | |
| 2 | Изучение ассортимента продукции | Старший менеджер отдела сбыта Петров П.П. | 02.03.04 – 10.02.04 | | |
| 3 | Знакомство (изучение) программы и порядок расчета заказа | Системный администратор Иванидзе И.Л. | 10.02.04 – 15.02.04 | | |
| 4 | Введение в должность | Старший менеджер отдела сбыта Петров П.П. | до 02.05.04 | | |

С планом работы ознакомлены:

Работник _____ " ____ "

200_г.

Наставник _____ " ____ "

200_г.

Начальник отдела _____ " ____ "

200_г.

Отзыв о проделанной работе

(заполняется наставником по истечении срока наставничества и рассматривается при завершении испытательного срока)

Внимание! Содержание отзыва является конфиденциальным

Ф.И.О. нового сотрудника _____

Отдел _____

Должность _____

Дата приема на работу _____

Дата заполнения отзыва _____

Ф.И.О. наставника _____

Уважаемый наставник, оцените степень выраженности личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы поставьте значок "+".

| № | Качества | Степень выраженности | | | | |
|----|--|----------------------|--------|--------|-------|----------------|
| | | очень сильно | сильно | средне | слабо | очень слабо |
| 1 | Забота о внешнем виде | | | + | | |
| 2 | Ответственность, дисциплинированность | | + | | | |
| 3 | Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию | + | | | | |
| 4 | Способность к обучению | | + | | | |
| 5 | Умение слушать и располагать к общению | | + | | | |
| 6 | Тактичность | | + | | | |
| 7 | Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми | | + | | | |
| 8 | Активность в общении | | | + | | |
| 9 | Умение правильно строить отношения с вышестоящими сотрудниками | | | + | | |
| 10 | Умение правильно строить отношения с коллегами | | + | | | |
| 11 | Самообладание, сдержанность в напряженных ситуациях | | + | | | |
| 12 | Самокритичность, способность признавать свои ошибки | | | + | | |
| 13 | Способность организовать свою работу | + | | | | |
| 14 | Работоспособность | + | | | | |
| 15 | Самостоятельность в работе | | + | | | |
| 16 | Готовность брать на себя дополнительные нагрузки | | + | | | |
| 17 | Способность заменить другого работника на его рабочем месте | | | + | | |
| 18 | Наличие умений, знаний, необходимых в работе | | + | | | |

Оцените степень готовности работника к самостоятельному выполнению возложенных на него функций и обязанностей:

полностью готов;

недостаточная подготовка;

не готов.

Рекомендации

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации (указать, какое) _____

Наставник: _____

"__" _____ 200__ г.

Заключение по результатам оценки профессиональных знаний

"__" _____ 200__ г.

Ф.И.О. сотрудника _____

Отдел _____

Утверждение в должности _____

Оцените уровень соответствия профессиональных знаний, приобретенных за время испытательного срока, требованиям занимаемой должности. Решение выносится коллегиально. Отметьте соответствующую вашему мнению позицию:

уровень профессиональных знаний превосходит требования к должности;

уровень профессиональных знаний полностью соответствует требованиям должности;

уровень профессиональных знаний в основном соответствует требованиям должности;

уровень профессиональных знаний недостаточно соответствует требованиям должности;

уровень профессиональных знаний не соответствует требованиям должности.

Начальник отдела продаж _____

Состав экзаменационной комиссии

Должность Ф.И.О.

Подпись _____

Должность Ф.И.О.

Подпись _____